INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

José María Beraza Garmendia

Objetivos del módulo

Tener una visión global sobre la empresa.

Tener una visión general del proceso de dirección de la empresa.

Conocer los objetivos principales de la empresa y de cada área funcional.

las principales decisiones a adoptar a nivel de la empresa y de cada una de las áreas funcionales.

¿Para qué?

Para entender el funcionamiento de la empresa.

Para entender el porqué de algunas decisiones y comportamientos.

Para poder participar en la gestión de la empresa.

Índice

1. La empresa.

1.1. ¿Qué es una empresa?
1.2. ¿Por qué existen las empresas?
1.3. La figura del empresario.
1.4. Objetivos de la empresa.
1.5. Tipos de empresas.
1.6. La empresa como sistema.

2. El proceso de dirección en la empresa.

2.1. Conceptos generales.
2.2. El proceso de dirección: fases.
2.3. Planificación.
2.4. Organización.
2.5. Dirección.
2.6. Control.

3. La dirección estratégica.

3.1. Conceptos generales.
3.2. El proceso de dirección estratégica: fases.
3.3. Misión o propósito y objetivos.
3.4. Análisis estratégico.
3.5. Estrategias genéricas.
3.6. La estrategia competitiva o de negocio.
3.7. La estrategia corporativa.

4. Análisis de los principales subsistemas o áreas funcionales de la empresa: objetivos y decisiones.

4.1. El aprovisionamiento.
4.2. Investigación y Desarrollo (I+D).
4.3. La producción.
4.4. La comercialización.
4.5. Los recursos humanos.
4.6. La financiación.

1. LA EMPRESA

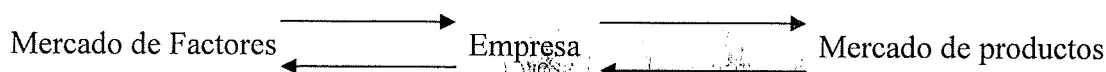
1.1. ¿Qué es una empresa?

Desde una perspectiva macroeconómica, el papel de la empresa dentro del sistema económico es ser la unidad de producción y lo que caracteriza a la actividad empresarial es la creación de riqueza, es decir; la creación de valor añadido(V.A.).

El valor añadido que crea una Eª. no es más que la diferencia monetaria entre el valor monetario de los outputs (bienes y servicios) que obtiene la Eª. y que vende a los consumidores y el valor monetario de los inputs (factores productivos) que utiliza la empresa para obtener los bienes y servicios que ofrece al mercado.

La Eª. crea V.A. a medida que transforma los inputs en outputs. La suma del V.A. generado por todas las Eª. instaladas en un país constituye el "Producto Interior Bruto" de un país (P.I.B.).

Las Eª. necesitan factores productivos para llevar a cabo su actividad. Esos factores productivos los obtienen de las economías domésticas (personas, familias,...) a cambio de unos pagos en forma de salarios, alquileres,..., como contrapartida. Una vez que las empresas han elaborado una serie de bienes y servicios, ofrecen éstos a las economías domésticas, para que ellos puedan satisfacer así sus necesidades y deseos a cambio de que las economías domésticas paguen una determinada cantidad monetaria por esos bienes y servicios. Por tanto, hay un intercambio entre Eº. y economías domésticas tanto monetario como de activos reales.



Tradicionalmente se ha considerado que la empresa utiliza tres factores productivos básicamente: tierra, trabajo y capital. A estos tres factores se ha unido un cuarto factor: la información.

Tierra.

Sociedad Agrícola.

Trabajo.

Sociedad Industrial.

Capital.

Sociedad de Conocimiento.

Información.

Para poder cumplir con su papel, dentro de la empresa se tienen que desarrollar una serie de actividades y se plantean problemas tecnológicos, sociales, psicológicos, económicos y de la más diversa índole. Por tanto, la realidad de la empresa es muy compleja.

Las características que definen a la empresa son, básicamente, tres:

- La Eª. es un conjunto de factores productivos (tanto materiales como humanos).

- La Eª. tiene unos fines u objetivos que pretende conseguir. El objetivo de toda Eª. es maximizar su valor en el mercado.
- Para conseguir sus objetivos la Eª. debe coordinar el conjunto de factores productivos que lo integran. Sin esa coordinación la empresa no existiría. Dicha coordinación la realiza otro factor productivo, el factor directivo.

Los elementos que constituyen la estructura de la empresa son:

- El grupo humano o las personas.
- Los bienes económicos.
- La organización.

Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, estos son:

- Los propietarios del capital o socios.
- Los administradores o directivos.
- Los trabajadores o empleados.

Definición:

"La empresa es una organización humana que transforma un conjunto de factores productivos (materia prima, recursos humanos, tecnológicos, financieros) en un conjunto de bienes y servicios".

"La empresa es una organización constituida por personas con diferentes responsabilidades y tareas asignadas, que coordinadas por una dirección consiguen dirigir todos sus esfuerzos hacia unos objetivos comunes, previamente establecidos en consenso".

1.2. ¿Por qué existen las empresas?

En las sociedades primitivas lo más habitual era que las economías domésticas se autoabastecieran. Pro este motivo, en esas sociedades apenas si se realizaban intercambios y, por tanto, no eran necesarios los mecanismos de coordinación.

Sin embargo, las sociedades modernas se caracterizan por la división del trabajo, es decir, por la descomposición de cualquier actividad en tareas muy sencillas, cada una de ellas llevada a cabo por un trabajador, llevando así a la especialización. Esto ha traído consigo un incremento de la productividad como consecuencia fundamentalmente de tres motivos:

- Reducción de tiempos muertos como consecuencia de los cambios de tareas.
- Gracias a la división del trabajo es posible asignar a cada trabajador aquella tarea para la cual está más cualificado.
- La especialización favorece el desarrollo, el aprendizaje y la experiencia, lo cual permite realizar cada tarea de forma más eficaz y eficiente.

Ahora bien, la especialización presenta dos importantes limitaciones o desventajas:

- Cuando la especialización se lleva a grados extremos puede provocar la desmotivación del trabajador contrarrestando así las ventajas anteriores. La

desmotivación se produce como consecuencia del elevado número de veces que el trabajador debe de realizar una tarea sencilla.

- Como consecuencia de la división del trabajo las economías domésticas dejan de ser autosuficientes y es necesario el intercambio de bienes entre ellos, lo que requiere un cierto grado de coordinación

Dado el gran número de intercambios que hay que efectuar en las sociedades modernas surge una necesidad de coordinar tales intercambios. Existen dos mecanismos básicos de coordinación:

- **El mercado.**
- **La empresa.**

El mercado coordina los intercambios de forma totalmente descentralizada mediante el sistema de precios, es decir, dejando actuar libremente a la ley de la oferta y la demanda.

La empresa coordina los intercambios mediante un método centralizado, en el que una persona o pocas toman todas las decisiones relativas a la asignación de recursos.

El mercado presenta una serie de ventajas:

- Los precios transmiten la información mínima necesaria para la toma de decisiones. El consumidor de un bien final sólo necesita conocer el precio de ese bien final para tomar la decisión de compra y no necesita conocer ni los precios ni las condiciones de producción de los recursos o productos intermedios que forman parte de ese bien final.
- Esa información mínima llega a unos destinatarios seleccionados, que son aquellos que están interesados en intercambiar el bien en cuestión.
- En el mercado la información fluye libremente en todas las direcciones. Está disponible para todos.
- El sistema de precios junto con la existencia de propiedad privada produce lo que se conoce como motivación automática. Todos los agentes económicos están motivados a ser lo más eficientes posibles en la realización de las transacciones porque con ello maximizan su patrimonio o utilidad personal.

Por tanto, cabe preguntarse: ¿Por qué existen las empresas?

Las empresas existen porque realizar las transacciones a través del mercado tiene un coste, es decir; existe un **coste de transacción** que se origina fundamentalmente por dos motivos:

- Porque la información es costosa. Las dos partes que intervienen en la transacción deben informarse acerca de las características del producto y de las características de la otra parte que interviene en la transacción, invirtiendo en ello tiempo y esfuerzo.
- Porque la negociación es costosa. Una vez que los agentes disponen de la información necesaria necesitan llegar a un acuerdo sobre las condiciones en que se va a llevar a cabo el intercambio.
- Una vez que se ha pactado un acuerdo es necesario es necesario incurrir en una serie de costes vinculados a la necesidad de vigilar y garantizar que cada una de las partes cumple con lo acordado.

Cuando estos costes de transacción resultan excesivamente elevados, resulta más interesante realizar la transacción a través de un mecanismo alternativo, la empresa.

La empresa si bien no elimina los costes de transacción sí reduce considerablemente el número de transacciones a efectuar con relación al mercado.

Pero, ¿hasta qué punto deben incorporarse transacciones en el seno de una empresa?

A la empresa le interesa incorporar una transacción en su organización hasta el momento en que organizar una transacción adicional iguale el coste de llevar a cabo esa transacción a través del mercado.

1.3. La figura del empresario.

Íntimamente unido al estudio de la empresa como realidad socio-económica aparece la figura del empresario, el cual personaliza la actuación de aquélla. Vamos a estudiar, a continuación, los enfoques que sobre el empresario se han elaborado a lo largo del tiempo.

La concepción clásica del empresario

La teoría económica no comienza a estudiar esta figura hasta principios del siglo XVIII.

Cantillon introdujo por vez primera el término entrepreneur (empresario) y lo definió como "el agente que compra medios de producción a ciertos precios para combinarlos en un producto que venderá a un precio incierto".

Say definió al entrepreneur como "el agente que combina a los otros elementos económicos en un organismo productivo o empresa".

Sin embargo, los economistas clásicos no prestaron gran atención a la función del empresario. Según ellos, los procesos de producción funcionaban por sí solos e identificaban la función del capitalista con la del empresario: proveer el capital real y nada más.

Es a partir de mediados del siglo XIX cuando los economistas comienzan a interesarse y a analizar las funciones separables del capitalista y el empresario, dedicando la mayor atención a esta última. De este modo el empresario se ve conceptuado como:

a) el hombre cuyo último objetivo es ganar dinero.
b) el que organiza, combina y dirige los factores de producción para obtener productos que venderá en el mercado.
c) el individuo confiado y aventurero que asume el riesgo asegurando una renta al indeciso.
d) un innovador.
e) un hombre de acción, práctico y que hace profecías económicas.

Por tanto, la función característica del empresario ha sido observada bajo puntos de vista distintos. En general, podemos agruparlas en dos:

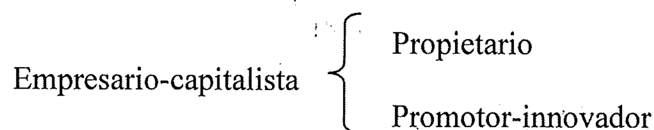
a) Los que consideran que la función económica del empresario se caracteriza por la asunción del riesgo.

b) Los que estiman que es la función directiva y de control del proceso lo que le caracteriza.

El empresario en la economía moderna: separación de la propiedad y el control

Vamos a analizar cuál ha sido la evolución histórica de la figura del empresario y cuáles son los rasgos que la caracterizan en el momento actual. Para ello, tendremos en cuenta como factor crítico la aparición de unas formas de producción industrial como consecuencia de las transformaciones operadas por la Revolución Industrial.

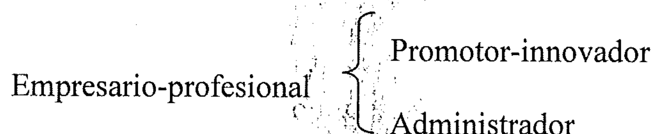
Con anterioridad a la Revolución Industrial existe una concepción del empresario de tipo individual. El empresario coincide con el propietario del capital, desarrollando una función de detentador de los medios de producción. Los intereses del empresario y de la empresa coincidían en esta época. Podemos señalar, por consiguiente, que las características del empresario tradicional o capitalista son:



Como consecuencia de la Revolución Industrial se requiere una mayor dimensión de las unidades de producción y, en consecuencia, un volumen mayor de capital para financiarlas. Ante las dificultades de hacer frente a estas exigencias con un solo patrimonio, surgen las grandes sociedades en las que varios propietarios financian conjuntamente la empresa. Aparece entonces una nueva figura del empresario, a la vez que comienzan a disociarse los objetivos del empresario y del capitalista.

Ante la complejidad y dimensión de la empresa, el capital es confiado a un empresario profesional, que puede ser o no partícipe del capital, en base a sus conocimientos respecto a la toma de decisiones, interpretación del mercado, tecnologías, etc. Por tanto, aparece la figura del empresario profesional y se produce la separación entre propiedad y control. El empresario afronta ahora no un riego patrimonial, sino un riesgo profesional, es decir, arriesga la continuidad en su puesto.

Se produce entonces una importante ruptura en la identidad de los objetivos empresariales: los accionistas persiguen la obtención de unos frutos presentes o futuros de la inversión, mientras que el empresario-profesional busca una continuidad que depende tanto de los accionistas como del crecimiento de la empresa que incremente su poder y le brinde alternativas de cambio hacia otros puestos más atractivos en otras empresas. Ahora, las características dominantes del empresario son:



La realidad jurídica de los accionistas como propietarios de la empresa se mantiene, pero aparece el derecho de propiedad restringido: son los directivos quienes toman las decisiones referentes a la empresa. Esto es cierto en las grandes empresas, quedando el primitivo poder de los accionistas en las empresas individuales y familiares o en las pequeñas y medianas empresas.

En resumen, la figura actual del empresario es un órgano individual o con mayor frecuencia colegiado, que toma las decisiones oportunas para la consecución de unos objetivos que dependen de los grupos de interés presentes en las empresas (propietarios, directivos y trabajadores).

1.4. Objetivos de la empresa.

La discusión sobre cuáles son los objetivos que pretende una empresa parte de las diferentes teorías sobre la empresa. Por otra parte, los objetivos pretendidos por la empresa en un momento determinado pueden ser la consecuencia del poder dominante en la organización, lo que puede llevar a confundir los objetivos de los grupos de poder de la empresa (objetivos individuales) con los objetivos propios de toda organización (objetivos generales).

A continuación, se van a diferenciar, por un lado, los objetivos individuales de los generales y, por otro lado, los objetivos económicos de los sociales.

Se entiende por objetivo individual el que pretenden alcanzar las personas o grupos componentes de la organización. Es evidente que según su papel, poder y relaciones con otros miembros dicho objetivo será propuesto de forma más o menos relevante. Los objetivos que los diferentes grupos persiguen son básicamente los siguientes:

Partícipes	**Objetivos básicos**
Propietarios del capital: -Con ánimo de control -Simples inversionistas	 Maximizar el valor de la empresa (largo plazo) Maximizar la rentabilidad de la inversión (corto plazo)
Empleados	Maximizar su remuneración
Directivos	Maximizar el crecimiento de la empresa

Se entiende por objetivos generales de la organización aquellos que responden a la visión de la empresa como un sistema o todo y que son comunes a todas las organizaciones. Estos objetivos generales son: eficiencia, crecimiento y supervivencia.

Por eficiencia se entiende el grado de competitividad de la empresa, medido en términos de productividad y rentabilidad.

Por crecimiento se entiende alcanzar un nivel adecuado de desarrollo de la organización y de expansión de sus magnitudes principales (cifra de ventas, número de empleados, capital invertido, etc.).

La supervivencia representa el objetivo primario de toda organización, en la medida que persigue la superación permanente de las dificultades que generan los cambios del entorno, lo cual será logrado gracias a la innovación y a la capacidad de ofrecer la organización una flexibilidad y adaptación frente a aquéllos.

Junto a estos objetivos de carácter económico, en los últimos tiempos se han desarrollado una serie de objetivos de carácter social en la empresa como consecuencia de los cambios que se han producido en el entorno, que han dado lugar a una mayor sensibilidad de la sociedad civil sobre los efectos del poder creciente de las organizaciones en el sistema económico y que intenta limitar ese poder, en defensa de un medio ambiente o de un equilibrio social.

La empresas en su preocupación por buscar una adecuada y positiva relación con su entorno se debate entre aceptar, más o menos, una responsabilidad social, que se concreta en cuestiones como: desarrollo cultural y artístico, conservación del medio ambiente, información al consumidor, prevención de riesgos laborales, mejora de las relaciones laborales, ética en los negocios.

Para ello, la empresa suele desarrollar una serie de medidas:

- Desarrollar la función de mecenazgo.
- Promocionar socialmente una imagen corporativa de compromiso con su medio ambiente.
- Elaborar un balance social o informe social, consistente en una comunicación de las aportaciones efectuadas a favor de los empleados, socios, ciudadanos y medio ambiente.
- Llevar a cabo una política de transparencia informativa, exigido en parte por la actual legislación mercantil.

1.5. Tipos de empresas.

Existen diferentes criterios de clasificación de las empresas:

CRITERIO	TIPOS DE EMPRESAS
Tamaño	Pequeñas Medianas Grandes
Actividad	Del sector primario Industriales De servicios
Ámbito	Locales Provinciales Regionales Nacionales Multinacionales
Forma jurídica	Individual Social

La empresa individual

Una de las formas organizativas a la hora de coordinar las transacciones entre los distintos factores productivos es la del *empresario individual.*

El empresario individual va a disponer de una serie de derechos:

- Es quien recibe/percibe la renta residual.
- Va a ser la persona que va a evaluar el comportamiento de los factores productivos.
- Va a ser el nexo común de todos los contratos con los factores productivos.
- Va a tener capacidad para renegociar esos contratos, es decir, para prescindir de algún factor productivo (asignarles labores).
- Va a tener capacidad para vender su posición de empresario.

El hecho de ser perceptor de la renta residual o el tener la capacidad de poder vender su posición como empresario constituye un fuerte mecanismo de motivación para que el empresario adopte las decisiones más convenientes para el desarrollo de la actividad empresarial.

Las dos características básicas del empresario individual son las siguientes:

- La inseparabilidad entre propiedad y control. El empresario individual es el dueño de la empresa y es quién toma todas las decisiones empresariales.
- La responsabilidad ilimitada por parte del empresario individual. El empresario individual responde con todo su patrimonio personal y empresarial de las deudas de la empresa.

Las limitaciones del empresario individual son, básicamente, tres:

- La responsabilidad ilimitada por parte del empresario lo que hace que asuma grandes riesgos.
- No existe separación entre propiedad y control, lo que hace que la empresa dependa en gran medida de las características y habilidades personales de su fundador.
- Las limitaciones para obtener financiación, lo cual puede perjudicar el crecimiento empresarial.

La empresa individual es una figura empresarial adecuada para pequeños negocios donde sea importante la supervisión directa.

La sociedad anónima

La sociedad anónima es una de las formas jurídicas más habituales de nuestro país.

La S.A. se caracteriza por los siguientes rasgos:

- La S.A. tiene su capital dividido en acciones: una acción es una parte alícuota del capital social de una empresa que otorga a su propietario derechos económicos (el derecho a recibir un dividendo) y derechos legales (derecho a participar en los órganos de gestión de la empresa y en especial el derecho a voto en la junta general de accionistas (órgano máximo de decisión de las S.A..). Las acciones son títulos negociables que se pueden comprar y vender en los mercados de valores. Esta característica (que sean negociables) facilita la financiación de la empresa.
- Las S.A. tienen responsabilidad limitada: los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la empresa, únicamente responden por esas deudas con el capital que han aportado a la empresa.
- Existe una división entre la propiedad y el control: en las S.A. hay una especialización de funciones de tal manera que unas personas, los accionistas, detentan la propiedad de la empresa y otras, los directivos, son quienes gestionan la empresa.

La S.A. presenta las siguientes ventajas:

- Capacidad de financiación: dado que el capital de la empresa está dividido en numerosas acciones propiedad de distintas personas, a la S.A. le es mucho más fácil

conseguir financiación que a la empresa individual. Sobre todo si se tiene en cuenta que las acciones son enajenables.

- La especialización de funciones: permite aprovechar las economías de especialización ya que no tiene porqué coincidir la riqueza y la habilidad directiva en una misma persona.
- La diversificación de riesgos: los dueños de las S.A. sólo van a responder de las deudas de la empresa con el capital que han aportado a la misma, pudiendo invertir el patrimonio en distintas sociedades con objeto de diversificar el riesgo de sus inversiones.

Los principales inconvenientes de la S.A. son:

- La especialización de funciones. Debido a la separación de propiedad y dirección, los directivos toman decisiones por cuenta de los accionistas, lo que puede dar lugar a comportamientos oportunistas por parte de los directivos como, por ejemplo:

  - La fijación de retribuciones por encima de los niveles de mercado.
  - Retención de dividendos. Los directivos así pueden conseguir autofinanciación sin necesidad de recurrir a fuentes externas.
  - Apropiación y uso extracontractual de los recursos de la empresa.
  - Política de excesivo crecimiento, el cual puede ir en perjuicio de la rentabilidad de la empresa.
  - Aprovechamiento de manera individual de las oportunidades de negocio que se presentan para la sociedad que ellos gestionan.

- No existen incentivos para controlar la actuación de los directivos. No existen por dos motivos:

  - Los accionistas no tienen suficiente información para efectuar ese control.
  - Del esfuerzo del control el accionista solo se va a beneficiar en un pequeño porcentaje.

Las sociedades anónimas cerradas.

En ellas no hay separación entre propiedad y dirección y sus acciones no cotizan en bolsa.

Ventajas

No existe el riesgo de comportamientos oportunistas por parte de los directivos.

Inconvenientes

No existe especialización de funciones.

Al no existir un mercado para las acciones se puede producir un cierto conflicto interno cuando alguno de los socios no está de acuerdo con la gestión de la sociedad.

Por tanto, este tipo de sociedades anónimas (cerradas) son adecuadas cuando las empresas son pequeñas y no existen apenas ventajas en la especialización de funciones.

Las sociedades cooperativas.

Las cooperativas son empresas de propiedad colectiva que pertenecen a los beneficiarios de su actividad.

Las cooperativas pueden ser de tres tipos.

- Cooperativas de producción: En ellas un conjunto de personas ponen en común unos bienes de producción con los que obtienen unos bienes y servicios que venden en el mercado.
- Cooperativas de venta: Estas empresas actúan como intermediarios de sus miembros. Se encargan de comercializar los productos de sus miembros, para tener unas condiciones de venta más ventajosas que las que ellos tendrían por separado. (Ej. Cooperativas agrícolas).
- Cooperativas de consumo y servicios diversos: Que se encargan de proporcionar a sus socios una serie de productos en condiciones ventajosas. (Ej. Cooperativas de viviendas).

Además de esta clasificación, también es posible distinguir entre cooperativas de primer grado, que agrupan a particulares, y cooperativas de segundo grado, que agrupan a otras cooperativas (personas jurídicas).

Las principales características de las cooperativas son:

A) **Principio de puertas abiertas:** Un miembro puede entrar y salir de la cooperativa siempre y cuando no ponga en peligro a la cooperativa.

B) **Principio democrático:** Un cooperativista tiene derecho a un voto, con independencia del capital que haya aportado a la sociedad.

C)**Retribución limitada del capital aportado por los socios**. Cada cooperativista recibe una retribución fija y reglada de antemano por la aportación de capital que ha hecho a la cooperativa. Esa retribución es independiente del beneficio de la cooperativa.

D) **Reparto del excedente empresarial en función de la actividad desarrollada por cada cooperativista**. Cada cooperativista percibirá una parte del beneficio en función de cual sea la actividad que ha desarrollado en la cooperativa. No obstante, hay que destacar que el excedente de la cooperativa suele utilizarse normalmente para la creación de reservas o la financiación de servicios comunes.

Las principales ventajas de las cooperativas son:

- De tipo fiscal ya que el beneficio de la cooperativa tributa a un % inferior al del resto de figuras jurídicas.
- De motivación de los trabajadores ya que son a la vez propietarios y pueden participar en la gestión de la empresa.

Los principales inconvenientes de las cooperativas son:

- Problema relativo al horizonte temporal de las inversiones: los cooperativistas no estarán dispuestos a efectuar inversiones que proporcionen rendimientos más allá de

su tiempo de permanencia en la empresa dado que no existe la venta libre de la participación que ese cooperativista tiene en la empresa.

- Problema relativo a la propiedad colectiva: en ocasiones los cooperativistas son reacios a hacer inversiones, puesto que en un futuro, los nuevos cooperativistas disfrutarán de los resultados proporcionados por esas inversiones en la misma proporción que ellos.

- Problemas derivados de la no enajenabilidad de las participaciones: al no existir un mercado para dichas participaciones no existe un valor de referencia sobre la eficacia en la gestión de la cooperativa y además existe una excesiva concentración de riesgos por parte de los miembros de la cooperativa, ya que si ésta fracasa puede perder su aportación a la empresa y su trabajo.

1.6. La empresa como sistema.

Un sistema es un conjunto elementos que cumplen las siguientes características:

- Las propiedades y el comportamiento de cada uno de los elementos del sistema influyen en el comportamiento y en las propiedades del sistema en su conjunto.
- Ninguna de las partes que forman el sistema puede ejercer una influencia independiente sobre la totalidad del sistema y de hecho cada parte recibe la influencia de al menos otra parte.
- Cualquier posible subsistema que pueda formarse a partir del sistema original cumplirá las dos características anteriores.

Podemos definir a la Eª. como *un sistema diseñado por el hombre para alcanzar unos objetivos en constante intercambio de recursos con el entorno* disponiendo de un sistema de realimentación que le proporciona información para conocer las desviaciones de su conducta respecto a los objetivos que persigue, estando integrada dentro de un sistema de orden superior y configurada por varios subsistemas.

A partir de esta definición podemos extraer una serie de características sobre la empresa:

- La Eª. es un sistema *artificial.*
- La Eª. es un sistema *finalista.*
- La Eª, es un sistema *abierto.*
- La Eª. es un sistema *jerárquico.*

Con carácter general se considera que la empresa está integrada por tres subsistemas:

-El subsistema real.
-El subsistema financiero.
-El subsistema directivo.

El subsistema real

Engloba todas las actividades en que se produce un flujo real dentro de la empresa, es decir, que tiene que ver con las actividades desarrolladas por la empresa para transformar los factores productivos en bienes y servicios que posteriormente se ofrecerán al mercado.

Dentro del subsistema real se engloban, a su vez, varios subsistemas:

- *El subsistema de investigación y desarrollo:* es el encargado de diseñar nuevos productos que satisfagan de manera más eficaz las necesidades del mercado. El factor productivo más importante de este subsistema es el capital humano altamente cualificado.

- *El subsistema de producción:* se ocupa de realizar las actividades netamente productivas de la empresa, es decir, todas aquellas actividades que tienen que ver con la transformación de inputs en outputs.

- *El subsistema de aprovisionamiento:* es el encargado de adquirir las materias primas y otros suministros necesarios para la fabricación de bienes o servicios y de gestionar los *inventarios.*

- *El subsistema de marketing:* se ocupa de dar a conocer esos bienes o servicios al mercado y de su distribución. Debe llevar a cabo, además, una investigación del mercado que le proporciona información sobre las necesidades de los clientes, de forma que los bienes o servicios ofrecidos se adecuen a dichas necesidades.

El subsistema financiero

Es el encargado de conseguir los recursos financieros de los mercados financieros y de distribuir dichos recursos de manera adecuada entre las distintas áreas de la empresa. Además debe vigilar para que esas distintas áreas gasten de manera adecuada los recursos que le han sido asignados.

Los recursos financieros de una empresa provienen de cuatro fuentes:

- Recursos propios externos. (aportaciones qué realizan los propietarios.).
- Recursos ajenos a L/P.
- Recursos ajenos a C/P.
- *Recursos propios internos* (Los beneficios que reinvierte).

Estos recursos financieros se destinan a la adquisición de dos tipos de bienes:

- Bienes duraderos o de inversión, que son aquellos que no se consumen de una sola vez en el ciclo productivo o de explotación.
- Bienes corrientes o no duraderos, que son aquellos que se consumen de una sola vez en el ciclo productivo o de explotación.

El subsistema directivo

Es el encargado de tomar las decisiones dentro de la empresa, coordina los esfuerzos de los demás subsistemas conduciéndoles hacia los objetivos globales de la empresa. Por consiguiente, planifica, organiza, gestiona y controla cada uno de los demás subsistemas. Para poder cumplir su función debe diseñar e implantar un sistema de realimentación, que le proporcione información sobre la desviación de la conducta de la empresa con relación al objetivo que persigue.

También se ocupa de la política de personal de la empresa, es decir, de los procesos de selección, formación y retribución de las personas que trabajan en la empresa.

La interacción e interrelación de los subsistemas dentro de la empresa nos da un sistema como el siguiente:

Dirección	Financiación	Producción	Comercial
Planificación	Planificación financiera	Planificación productiva	Planificación comercial
Organización	Organización financiera	Organización productiva	Organización comercial
Gestión	Gestión financiera	Gestión productiva	Gestión comercial
Control	Control financiero	Control productivo	Control comercial

2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

2.1. Conceptos generales.

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Elementos del concepto

1. Objetivo: la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
2. Eficacia: consiste en desarrollar las actividades de la organización de forma que se logren los objetivos previamente establecidos.
3. Eficiencia: se refiere a "hacer las cosas bien". Es lograr los objetivos mediante los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
4. Coordinación de recursos: se requiere combinar de forma adecuada los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Características

Su universalidad: el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él siempre tiene que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da lo mismo en los organismos públicos, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases de organizaciones serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes circunstanciales.

Su especificidad: aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

Su unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica: todos cuantos forman parte de un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el gerente hasta el último operario.

Importancia

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que permite optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar las relaciones con el entorno.

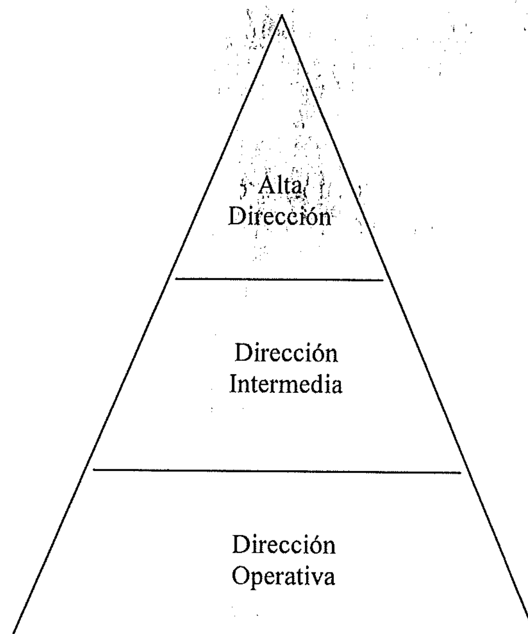
Niveles directivos

La dirección de toda organización forma una pirámide jerárquica dividida en tres niveles: la alta dirección, la dirección intermedia y la dirección operativa.

La alta dirección ocupa el nivel más elevado de la pirámide. Está integrada por el presidente y otros directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la empresa. Toman decisiones como las relativas a la elaboración de nuevos productos, la compra de otras empresas o la realización de operaciones internacionales. Además, supervisan el funcionamiento general de la empresa.

En la dirección intermedia se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones. Se ocupan de cuestiones más específicas. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se ocupan, por ejemplo, de determinar el número de vendedores que ha de operar en un cierto territorio, seleccionar un equipo de producción o determinar cómo se ha de evaluar el trabajo y la productividad de los empleados. Además, supervisa a la dirección operativa.

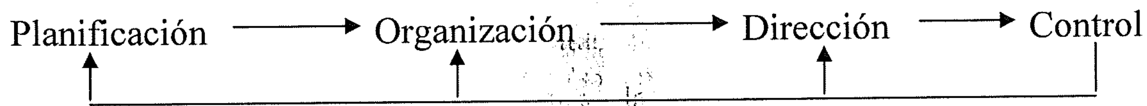
La dirección operativa incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente. Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los directivos intermedios y se encuentra en contacto directo con los trabajadores.



2.2. El proceso de dirección: fases.

La mayoría de los autores distinguen cuatro fases de la administración: planificación, organización, ejecución y control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, dirección o gestión, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir o gestionar.



2.3. Planificación.

La planificación consiste en fijar los objetivos a alcanzar, las acciones que han de seguirse para su consecución, los principios que habrán de orientarlas, la secuencia de operaciones para realizarlas y el tiempo y recursos necesarios para su realización.

La planificación es previa a las otras funciones de dirección. Es imposible organizar, ejecutar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados.

Elementos del concepto

1. Objetivo: el aspecto fundamental al planificar es determinar los resultados deseados.

2. Cursos alternos de acción: al planificar es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.

3. Elección: la planificación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

4. Futuro: la planificación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Importancia

a) La eficiencia no puede venir de la improvisación.
b) Si administrar es "hacer a través de otros" necesitamos primero hacer planes sobre la forma en que se quiere que actúen de forma coordinada.
c) Los objetivos serían inalcanzables si los planes no detallaran la forma de conseguirlos.
d) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Principios

La precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor el campo de la improvisación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden realizarse, en caso necesario, adaptaciones futuras.

<u>La flexibilidad</u>

Dentro de la precisión —establecida en el principio anterior— todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

El principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

a) ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos como lo más normal,
b) ya proveyendo de antemano caminos de substitución,
c) ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

<u>La unidad</u>

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función. A su vez, todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en cada uno de los departamentos básicos de producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación.

Si el plan es principio de orden y el orden requiere la unidad de fin es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

Tipos de planes

Los planes son el resultado del proceso de la planificación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes, en base al horizonte temporal que abarcan, se pueden clasificar en:

A corto plazo

Se establecen para realizarse en un período menor o igual a un año. Los planes a corto plazo tienen que estar integrados con los planes a largo plazo.

A largo plazo

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de 1 año. Normalmente el horizonte temporal suele estar comprendido entre tres y cinco años.

Los planes, en base al nivel directivo que los diseña, se pueden clasificar en:

Estratégicos

El plan estratégico establece las líneas generales de actuación de la empresa, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Tácticos o funcionales

Determinan planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales). Son a corto plazo.

Operativos

Se rigen de acuerdo con las líneas establecidas por los planes tácticos y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a muy corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Elementos de los planes

La mayoría de los planes incluyen propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, estándares y presupuestos.

Propósitos

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente e indican lo que la empresa quiere ser. Su determinación es una función reservada a los altos directivos de la empresa. No tienen un horizonte temporal definido.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la existencia de cualquier grupo social.

Importancia

Al ser las aspiraciones generales de la empresa, la importancia de los propósitos queda fuera de discusión, aunque, fundamentalmente, dicha importancia radica en que:

• Sirven de cimiento para los demás elementos de la planificación, así como para los demás tipos de planes.
• Permiten orientar a los responsables de la planificación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
• Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
• Son la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
• Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Ejemplo

En Bellota Herramientas, como integrantes del Grupo Corporación Patricio Echeverría, diseñamos, fabricamos y distribuimos herramientas y componentes de maquinaria agrícola, de alta calidad.

Queremos satisfacer permanentemente las necesidades de calidad y servicio de los clientes, con eficiencia económica.

Lo lograremos:

- desarrollando marcas de prestigio.
- Potenciando las capacidades de las personas.
- Mejorando e innovando nuestros productos y procesos.
- Reduciendo progresivamente nuestros costes.

Todo ello trabajando en un entorno seguro y de respeto con el medio ambiente.

Con ello contribuiremos al desarrollo del Grupo, a la mejora de nuestra propia sastisfacción, la del accionista y la de la sociedad en su conjunto, asegurando la rentabilidad de Bellota Herramientas a largo plazo.

Objetivos

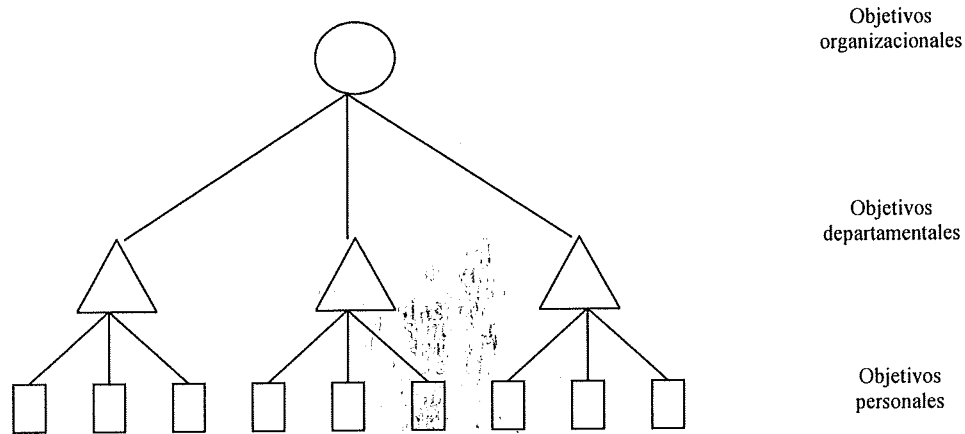
Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y para un tiempo específico. Unos objetivos bien definidos permiten a los directivos establecer prioridades, disponer de unos estándares con los que luego poder comparar los resultados efectivamente obtenidos y unificar los esfuerzos en torno a estos objetivos.

Para que los objetivos sean eficaces deben cumplir las siguientes características:

a) Han de constituir un reto, pero han de ser realistas.
b) Han de venir establecidos en términos específicos y cuantificables.
c) Han de tener el apoyo total de los supervisores.
d) Han de ser capaces de generar entusiasmo en los subordinados.
e) Han de ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución.
f) Han de expresarse por escrito.
g) Han de ser comentados regularmente en las reuniones.

Jerarquía de objetivos

Los objetivos pueden variar enormemente. Según el nivel en que se establezcan, el horizonte temporal que impliquen, las personas a que involucren en su logro o los recursos que obliguen a movilizar, los objetivos pueden estructurarse de forma jerárquica.



Todos los objetivos están interrelacionados. Los objetivos de cada nivel se constituyen en medios para alcanzar las metas de los niveles superiores.

Ejemplos

Incrementar el beneficio, la rentabilidad, el valor de las acciones en un 15% anual durante los próximos tres años. Otros objetivos generales suelen ser el crecimiento, independencia, responsabilidad social, servicio al cliente, reducir costes.

<u>Estrategias</u>

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico. Muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planificación.

Características

a) Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas. Una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
b) Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
c) Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
d) Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Ejemplos

Internacionalización de la empresa.

Políticas

Las políticas son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa. Abarcan todos los campos.

Las buenas políticas son flexibles, relativamente fáciles de ser interpretadas y congruentes con los objetivos de la compañía. Preferentemente, las políticas deben constar por escrito ya que muchos directivos piensan que una política no existe realmente a menos que sea puesta por escrito.

Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la introducción del nuevo personal.

Ejemplos

Una política a largo plazo que limita las decisiones de marketing y producción puede ser, por ejemplo, la de "productos de gran calidad y elevado precio". Una política como ésta mantenida durante un período de tiempo suficiente llega a crear una cierta imagen de la empresa y de sus marcas, bien diferente de la que puede llegar a tener otra empresa que sigue la política de "productos de calidad suficiente y precio tan bajo como sea posible".

Una política de personal sería "la promoción de los empleados se realiza sobre una base de capacidad, resultados y tesón.

Procedimientos

Son más limitativos que las políticas: constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que han de darse en actividades tales como la contratación de personal, la adquisición de maquinaria, la devolución de mercancías, arqueos de caja, etc.

En las empresas las críticas a los procedimientos son muy frecuentes. Los empleados les acusan de ser burocráticos y de comportar una pérdida de tiempo creando un papeleo innecesario. Sin embargo, el objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Importancia

Los procedimientos son fundamentales pan planear adecuadamente, dado que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan por tanto, cómo deben ejecutarse las actividades, cuándo y quién debe realizarlas.

Ejemplo

Un procedimiento para la adquisición de herramientas podría ser el siguiente: "Se ha de preparar tres copias del formulario 677 en el que se señalarán los motivos de la adquisición y las características de las herramientas. El original y una copia se enviarán al departamento de compras y el peticionario se quedará con otra copia para su archivo. Las adquisiciones que superen los 3.000 euros han de ser aprobadas por el director financiero".

Reglas

Son más estrictas, incluso, que los procedimientos. Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.

Ejemplo

En el taller ha de utilizarse casco.

Estándares

Un estándar es una unidad de medida establecida para servir como criterio o nivel de referencia para el desempeño.

Se pueden establecer estándares sobre la base de la experiencia, la evaluación o por el método científico. En muchas compañías, en especial en las de tamaño medio y pequeñas, los estándares de trabajo sólo se originan con el tiempo sin una evaluación sistemática del máximo potencial o nivel de desempeño. En tanto que la compañía sea razonablemente lucrativa y no se presenta ninguna crisis mayor, los estándares tradicionales, nacidos de la experiencia siguen vigentes.

Los estándares son un elemento básico para la elaboración de los presupuestos.

Ejemplo

El tiempo requerido para efectuar el lijado de una determinada pieza ha de ser de 3 minutos.

Presupuestos

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se expresan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.
Implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos pan lograr los objetivos.

Clasificación

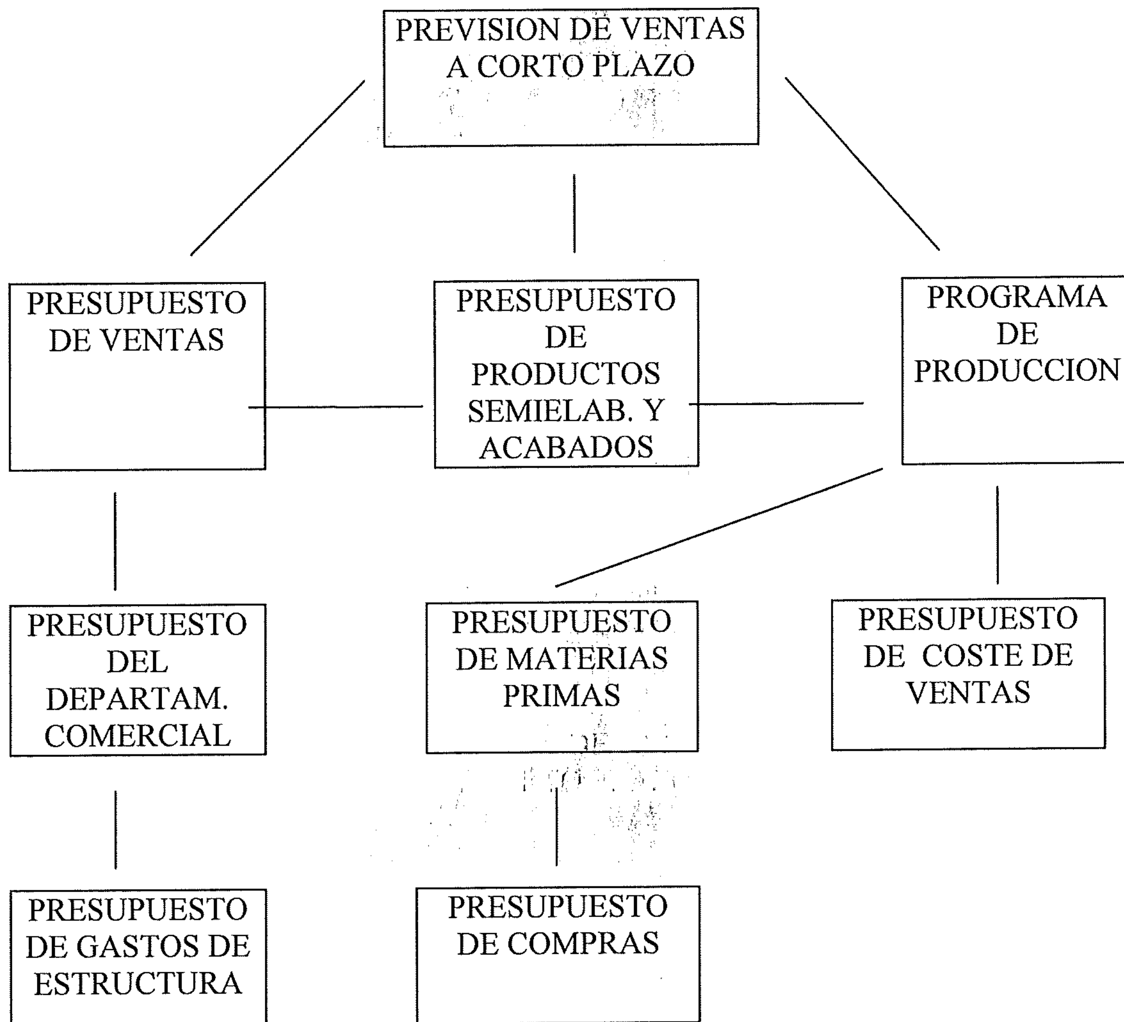
Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen, pueden ser:

1. Estratégicos o corporativos: se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
2. Tácticos o departamentales: son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. Operativos: se calculan para secciones de los departamentos

Importancia

- Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos de la empresa.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en unidades monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones, en forma conjunta.
- Es un medio de control.
- Establece una base para la toma de acciones correctoras, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula, por centros de responsabilidad, quiénes son responsables de su uso y aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.

Ejemplo



2.4. Organización.

La organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y grupos y coordinar sus actividades.

La organización hace posible que los planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema.

Elementos del concepto

1. Estructura: la organización suministra una estructura organizativa que permite definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar las relaciones entre ellos.

2. Coordinación: todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

3. Establecer líneas de autoridad y responsabilidad: implica poner de manifiesto quién está encargado y quién es responsable de cada tarea.
4. Jerarquía: la organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. Crear canales de comunicación: la estructura organizativa establece canales de comunicación ascendentes, descendentes e interdepartamentales.
5. Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia

Los aspectos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo: jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redunda en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

Principios

1. Del objetivo: todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

2. División y especialización: el trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía: es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes y en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad: a cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad

5. Unidad de mando: este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán responder ante más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

6. Difusión: para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con la misma.

7. Amplitud o tramo de control: hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben responder ante un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

8. De la coordinación: las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

9. Continuidad: una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Etapas de la organización

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en trabajo.

Jerarquización

Jerarquizar es disponer las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

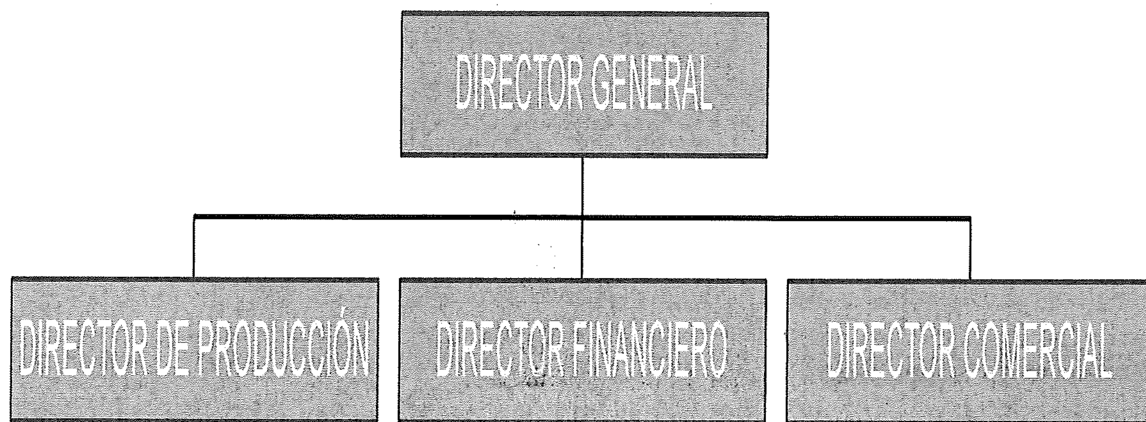
La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

Departamentalización

La departamentalización implica agrupar a los miembros de la organización en función de algún criterio relevante para su actuación. Podemos distinguir los siguientes tipos de departamentalización:

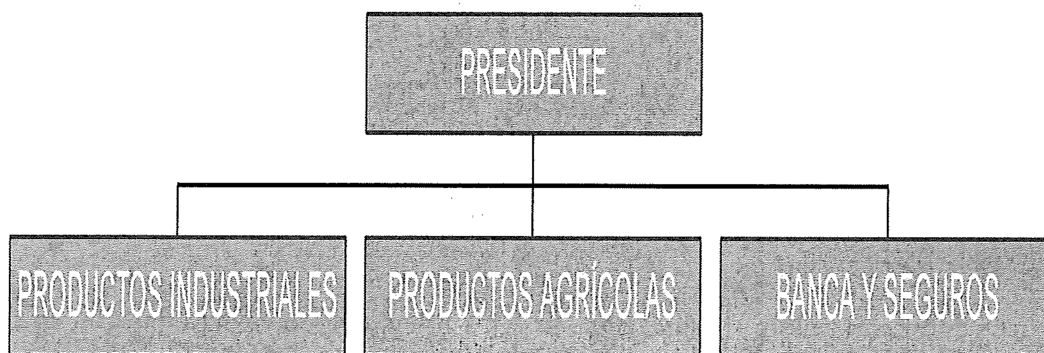
Funcional:

Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. Puede aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar coste de coordinación. Cuando el número de productos aumenta, los problemas administrativos crecen y los costes de coordinación se disparan.



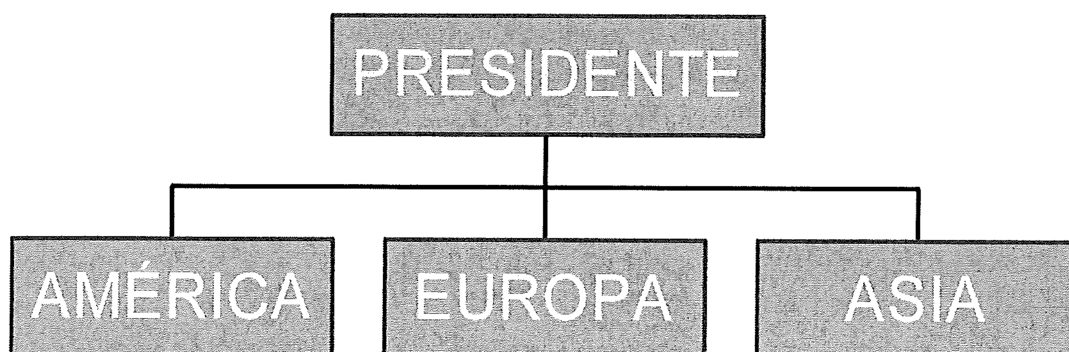
Por productos:

Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.



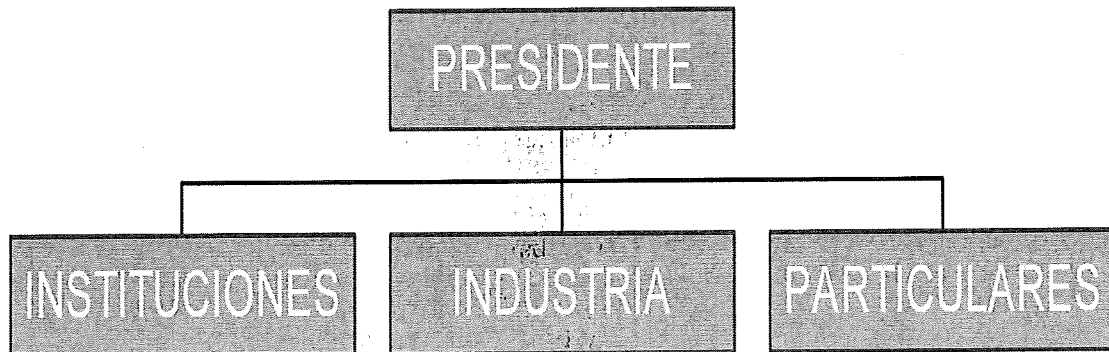
Geográfica o por territorios:

Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades alejadas físicamente y el número de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.



Clientes:

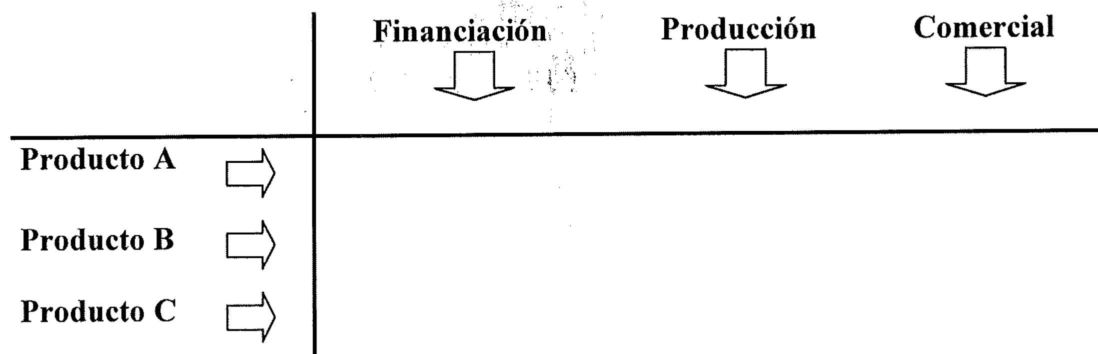
Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



Las estructuras por productos, geográfica o por clientes se hacen necesarias cuando existe una gran diversidad en términos de variables bien de producto o bien de mercado. La no existencia de interrelación entre productos y mercados (diversificación conglomerada) puede conducir a la empresa hacia una divisionalización radical, en la que se hace difícil la asunción de un papel estratégico aglutinador por parte de la alta dirección. Por ello, la evolución en estos casos suele ser hacia la creación de compañías *holding*, en las que la oficina central se limita a ejercer un control financiero respecto de las divisiones establecidas.

Matricial:

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto o producto con la funcional. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto o producto que es el responsable de los resultados de dicho proyecto o producto.



De esta forma, se trata de captar las ventajas de una y otra opción, evitando sus inconvenientes. Por otro lado, dota a la empresa de una gran flexibilidad al poder dirigir su atención hacia problemas vinculados a, por ejemplo, los productos o los mercados, sin perder de vista los inherentes a los aspectos funcionales de cada uno de ellos. Suele presentar

problemas de control y conflictos entre las dos dependencias jerárquicas, lo que exige el establecimiento de mecanismos adicionales de coordinación o de enlace.

Por procesos o equipos de trabajo:

Grupos de empleados que incluyen varias funciones son asignados permanentemente para resolver problemas o realizar actividades de forma autónoma. Todo proceso tiene que tener un límite inicial y final, una secuencia de tareas, unos agentes y unos recursos a emplear. El resultado de un proceso debe de ser medible. Hay que elegir los procesos clave de la empresa.

El principal inconveniente es la dificultad de coordinación entre los distintos procesos.

La principal ventaja es que se tiene una visión global del proceso, lo que aumenta el compromiso y la motivación, con lo que se consigue una optimización del mismo.

Fichas de función

Para cada puesto de trabajo es necesario delimitar una serie de cuestiones:

Funciones , responsabilidades, objetivos principales.
A quién supervisa, colaboradores.
Dependencia funcional.
Dependencia en el proceso.
Comités en los que participa.
Equipo de trabajo al que pertenece.
Procedimientos clave en los que participa.
Derechos y obligaciones.

Perfil del puesto

Para cada puesto de trabajo es necesario definir el perfil de persona que mejor se adapta al mismo en cuanto a:

Conocimientos.
Capacidades técnicas.
Habilidades o cualidades humanas.
Dedicación, edad.
Disposición para la acción basado en motivación, compromiso, valores, creencias.

Conclusiones sobre el diseño de la estructura organizativa

- Debe estar alineada con los objetivos y estrategia de la empresa.
- Debe considerar los procesos fundamentales.
- Debe considerar el estilo de dirección y la cultura de la empresa.
- Debe definir: intervalo de control, autoridad, división de trabajo y departamentalización.
- Debe estar complementada por un plan de adquisición de competencias.
- Debe recoger la descripción de los puestos.
- Debe ir acompañada por un sistema de control de gestión.
- Debe ser el resultado de un proceso participativo.

- Debe implantarse de una manera planificada.
- Debe rediseñarse en función del cambio del entorno interno y externo.
- Debe considerar el excedente de personal.
- Debe considerar aspectos retributivos.

2.5. Dirección.

El buen ejercicio de las funciones de planificación y organización es necesario pero no suficiente para la consecución de las metas empresariales. Lo anterior puede estrellarse ante la incompetencia del directivo o la falta de impulsos en un trabajador. Hay que hacer que todo cuanto se ha decidido se realice. Dirigir o gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan con sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados. El directivo influencia la ejecución de sus subordinados a través de tres canales principales. Primero, el descubrimiento de los motivos impulsores de la conducta del empleado y el ofrecimiento de la posibilidad de satisfacerlos en el trabajo. Segundo, el seguimiento de un estilo de dirección conforme a las variables situacionales de la empresa y de la unidad organizativa. Por último, la transmisión de la información en la cantidad y formas que imponga la estructura y los recursos humanos de la organización.

Elementos del concepto

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Liderazgo o estilo de dirección.
4. Comunicación.

Importancia

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todo lo establecido durante la planificación y la organización.

2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

4. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

5. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos.

Principios

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

2. Impersonalidad de mando: se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados. Por ello, tanto los subordinados como los jefes deben ser conscientes de que la autoridad que emana de los

dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrio.

3. De la supervisión directa: se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

4. De la vía jerárquica: postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos.

5. De la resolución del conflicto: indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

6. Aprovechamiento del conflicto: el conflicto es un problema, un obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero, a su vez, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Etapas de la dirección

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque cabe mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

Integración

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales y humanos. Estos últimos son los más importantes para la ejecución.

Motivación

Las organizaciones desean obtener unos resultados. Los directivos son responsables de su consecución, pero no pueden realizar por sí mismos todo el trabajo preciso para ello. Se necesitan los esfuerzos y colaboración de los subordinados. El directivo debe inducir a que cooperen en la ejecución de la tarea en cuestión. Por tanto, el directivo debe conocer las razones que impulsan al trabajador y averiguar cómo llevar su manejo para que trabaje eficientemente en una organización. En definitiva, se trata de que el directivo motive al trabajador para que siga un determinado comportamiento de forma que se consigan los objetivos establecidos.

Teorías motivacionales

Comentamos a continuación algunas de las principales teorías motivacionales:

1. Jerarquía de las necesidades de Maslow: establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

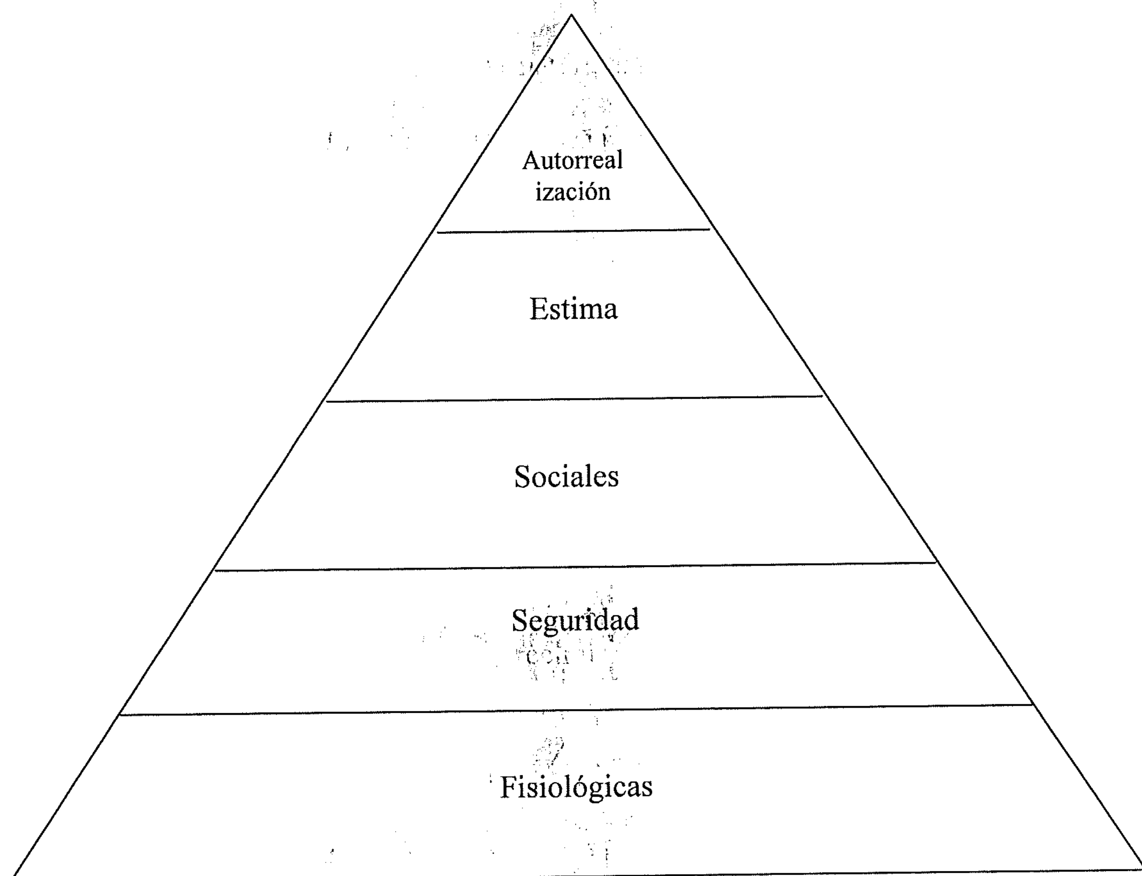
A. Básicas.

• Fisiológicas: aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
• De seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
• Amor o pertenencia: los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
• De estimación: la necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

B. Crecimiento.

• Realización personal: El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han señalado. De esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa y así sucesivamente. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento.



2. Teoría de motivación e higiene de Herzberg: propone dos niveles de necesidades:

A. Factores de higiene o mantenimiento: son aquéllos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan y que están relacionados con el contexto del trabajo: las condiciones físicas de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y compañeros.

B. Factores motivadores: son aquellos que conducen a la satisfacción y motivan. Estos factores se relacionan directamente con el contenido del propio trabajo: logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal.

3. Motivación de grupo: diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

A. Espíritu de equipo: el sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes aumenta la productividad del empleado.

B. Identificación con los objetivos de la empresa: el coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos con los de la organización motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la consecución de los objetivos.

C. Practicar la administración por participación: lograr que el trabajador se integre en el grupo de trabajo y asuma como propios los objetivos de la empresa mediante su participación activa en la toma de decisiones.

D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. la implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

E. Eliminación de prácticas no motivadoras: para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

• Control excesivo.
• Poca consideración a la competencia.
• Decisiones rígidas.
• No tener en cuenta los conflictos.
• Cambios súbitos.
• Falta de comunicación.

Liderazgo

Dirigir o gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan con sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados. Para realizar esa función es necesario el liderazgo, es decir, el ejercicio de la influencia y de la autoridad. En casi todos los grupos sociales hay líderes. Podría decirse que son necesarios para la propia existencia de los grupos. Realizan una función de armonización de intereses e ideas sin la cual el grupo quedaría sin rumbo y sin sentido. Los líderes eficaces dan forma y objetivos al grupo.

Es innegable que el ejercicio del liderazgo influye en la actuación y resultados de las organizaciones. Son innumerables los casos conocidos de cambio radical en la trayectoria de

la organización, para bien o para mal, tras el cambio de la persona que regía los destinos de la misma.

Elementos del concepto

1.Poder: el líder para poder ejercer su función debe poseer algún tipo de poder.
2.Motivación: el líder para poder ejercer su función tiene que conocer el proceso motivacional.
3. Personalidad: un líder debe tener algún tipo de atractivo personal.
4. Un medio ambiente integrado: el líder es el responsable de diseñar y mantener un medio ambiente acorde con el tipo de poder, motivación y personalidad presentados.

Por tanto, se puede dar el caso de directivos que no son líderes y, al revés, no directivos que son líderes.

Teorías sobre el liderazgo

1. Teoría de los rasgos o de la personalidad: según esta teoría los líderes son aquellos que tienen ciertas cualidades personales, como inteligencia, iniciativa, moralidad, creatividad o tenacidad.
2. Teoría del comportamiento: esta teoría centra su atención en las acciones de los líderes antes que en sus atributos. Pretende identificar estilos específicos de conducta del líder y descubrir si están asociados con la actuación de los subordinados.
3. Teoría contingente: esta teoría trata de explicar el liderazgo efectivo en el contexto de la situación concreta en que ocurre. El acoplamiento idóneo de un estilo de dirección con unas características situacionales será la causa de la mejora en los resultados de un grupo de trabajo.

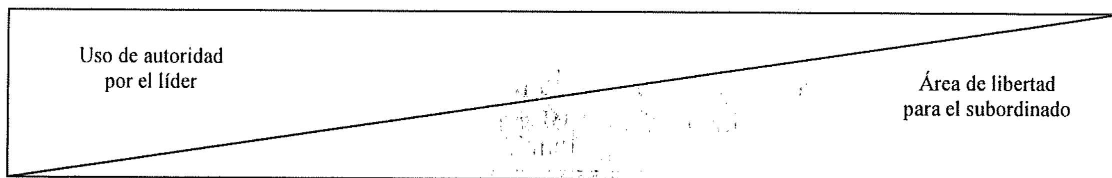
Estilos de liderazgo

Un estilo de liderazgo es una forma de comportarse del líder ante sus subordinados. Los principales estilos de liderazgo son:

1. El autocrático o autoritario: estos líderes toman las decisiones sin consultar a los subordinados, tienden a ser dogmáticos y orientados a la asignación de tareas y esperan de forma absoluta que sus subordinados acaten su mando.
2. El democrático: estos líderes hacen que sus subordinados participen en la toma de decisiones, tienden a ser más abiertos, facilitan la cooperación y apoyan a los miembros del grupo.
3. el laissez faire: estos líderes dan muy poca orientación o ninguna a sus subordinados, limitándose a dejar que ellos decidan por sí mismos.

De acuerdo con la teoría contingencial no existe un estilo óptimo o ideal, sino que las diferentes situaciones requieren estilos de liderazgo diferentes. Por ejemplo, si una persona está al frente de un grupo de empleados nuevos que tienen que realizar tareas rutinarias, podría ser efectivo un estilo autocrático. Sin embargo, si se trata de un grupo bien formado, que conoce su trabajo y es responsable, posiblemente sea preferible un estilo democrático e incluso un laissez faire.

Autocrático Democrático Laissez faire

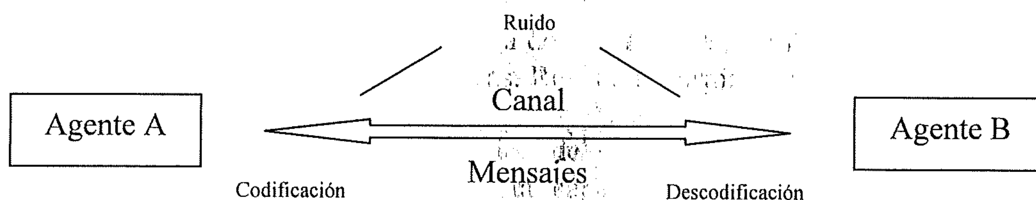


Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. Un buen diseño y mantenimiento de los canales de comunicación es vital para la buena marcha de la organización. El sistema de comunicación suministra información a todas las unidades de la empresa. Sin ella, los individuos y departamentos funcionan mal.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.



PROCESO BÁSICO DE COMUNICACIÓN

Clases de comunicación

Según la orientación y alcance jerárquico:

1. Vertical: implica que estarán siempre presentes, como mínimo, 2 niveles jerárquicos. Hay estudios que demuestran que los directivos pasan entre el 50 y el 75 % de su trabajo comunicándose con sus subordinados. Dentro de la comunicación vertical, a su vez, podemos distinguir entre:

- Arriba-abajo: es la comunicación del superior al subordinado. Es la más tradicional y la más usada. La finalidad básica de este tipo de comunicación suele ser la de aclarar al subordinado objetivos y tareas. Reviste la forma de manuales, informes o boletines y citas en el despacho.
- Abajo-arriba: es la comunicación del subordinado al superior. Es más novedosa. Implica que el subordinado está capacitado para compartir de alguna forma la responsabilidad por la obtención del bien o servicio de la organización. La finalidad básica de este tipo de comunicación suele ser informar sobre el estado de trabajos en ejecución, solicitud formal de consejo o dictamen sobre problemas presentados.

Reviste la forma de cajas de sugerencias, informes a superiores, participación en reuniones de grupo.

2. Horizontal: este tipo de comunicación se realiza entre personas del mismo nivel o entre niveles diferentes pero no pertenecientes a la misma línea directa de mando. Puede revestir la forma de reuniones programadas o no programadas, conversaciones telefónicas, escritos o encuentros personales.

Según el medio empleado:

1. Oral: se incluyen los encuentros personales, las llamadas telefónicas y las reuniones. Permite la interacción directa entre emisores y receptores. Ahorra tiempo y malentendidos.
2. Escrita: requiere algún tipo de soporte (físico o magnético). Por su carácter duradero, responsabiliza al que lo emite. Esto provoca que se suela formular con mayor cuidado que la oral. Se suele realizar por medio de cartas, informes, resúmenes, grabaciones, avisos o información electrónica. Es más lenta y costosa pero puede llegar a más receptores y ser más precisa.

Barreras a la comunicación

Estas barreras surgen tanto de las personas o grupos implicados como del tipo de mensaje o del canal empleado. Las principales causas suelen ser las siguientes:

1. La distinta percepción del significado de un mismo mensaje para distintas personas.
2. Muchas veces la información es incompleta y el receptor tiene que deducir por su cuenta aquello de lo que no tiene conocimiento formal.
3. Los distintos significados que tiene un mismo término, el lenguaje técnico, la jerga.
4. Distintos mensajes que resultan contradictorios.
5. Cuanto mayor es el número de eslabones entre el origen de un mensaje y su destinatario final, mayor porcentaje de información se pierde en el camino.

Comunicación informal

Junto a la comunicación formal, que sigue las líneas de relación establecidas en el organigrama, existe la comunicación informal, que no conoce límites y se puede producir en cualquier lugar y entre personas no conectadas oficialmente. Sus principales características son:

1. La comunicación informal abarca temas laborales y ajenos a la organización.
2. Puede tratar temas de mucho o poco interés.
3. La rapidez de transmisión suele ser mayor.
4. La precisión y exactitud suele ser menor.

La comunicación informal nunca se podrá suprimir en su totalidad, pero puede ser influenciada suministrando información amplia y veraz sobre asuntos que estén en la red informal. Así se puede controlar su influencia y minimizar los daños que pueda ocasionar.

2.6. Control.

La existencia de la función de control es la manifestación de la incapacidad para ejecutar correctamente el resto de las funciones directivas (planificación, organización y dirección). Si las funciones anteriores pudieran ser desarrolladas mecánicamente a través de la aplicación de principios y técnicas garantizados, sería innecesario el control.

Controlar es determinar qué se está realizando, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que lo realizado tenga lugar de acuerdo con los planes previamente establecidos.

Importancia

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes previamente establecidos.

2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.

3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden corregir desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

4. Localiza a los sectores responsables de las desviaciones.

5. Proporciona información acerca de la situación de los planes.

6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y, en consecuencia, en el logro de la mejora de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Principios

1. Equilibrio: de la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, a cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

2. De los objetivos: se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos.

3. De la oportunidad: el control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se cometa el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y reduce la posibilidad de consecución de los objetivos.

4. De las desviaciones: todas las desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron a fin de tomar, en su caso, las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

5. Economicidad: el establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero en relación con las ventajas reales que éste reporte.

6. De excepción: el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren de control.

Etapas de control

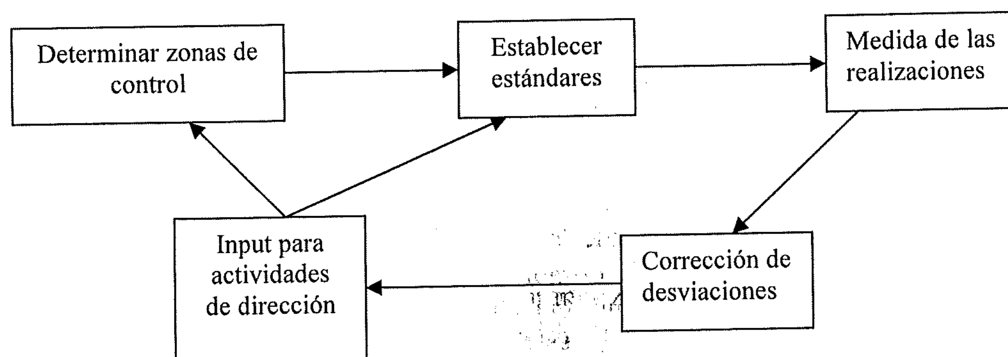
Cuatro son las fases en que podemos dividir cualquier proceso de control:

1. Determinar zonas de control: no se puede controlar todo lo que se hace en la empresa. Es preciso seleccionar los hechos, lugares y momentos en que puedan detectarse los indicadores fundamentales de la marcha de la empresa.

2. Establecer normas y estándares de comportamiento: normas o estándares son guías establecidas a priori que sirven de punto de referencia para considerar los resultados que se deben alcanzar en cada una de las zonas de control. Representan la expresión en términos fácilmente identificables de los objetivos de planificación de la empresa. Estos estándares pueden ser físicos (unidades de producto, horas/hombre, etc.) o monetarios (ingresos, costes, beneficios, etc.). Estos estándares tienen como finalidad primordial la orientación del empleado, ya que a través de ellos sabe exactamente que se espera de él y a través de que indicadores se va a valorar y reconocer su labor.

3. Medida de las realizaciones: consiste en analizar si los resultados que se van dando en la empresa se ajustan a las normas establecidas. Cuando las normas y las realizaciones no coinciden se producen las desviaciones. Estas desviaciones pueden ser positivas o negativas. En cualquier caso, hay que analizar las causas de esas desviaciones, si las mismas son controlables o no por la empresa, etc.

4. Corrección de desviaciones: esta fase es fundamental. Si no corregimos las desviaciones peligrosas detectadas, es claro que no alcanzaremos los objetivos marcados. La corrección de desviaciones va a afectar a las otras etapas del proceso de dirección. Puede incluir acciones como modificar objetivos y planes, reestructurar alguna variable de la organización o la forma de ejecución.



PROCESO DE CONTROL

Sistemas de información

Para poder desarrollar correctamente la función de control se requiere de un buen sistema de información. En un entorno económico dinámico y complejo como el actual, las organizaciones necesitan hoy más que nunca establecer algún tipo de sistema que les permita recoger, tratar y difundir la información. La rapidez y precisión con que los directivos reciben información sobre lo que está marchando bien y lo que anda mal determina, en gran medida, la eficacia del sistema de control. El desarrollo de las TIC en los últimos tiempos ha facilitado el establecimiento de sistemas de información más eficaces.